

歯科医院経営指導雑感



随 筆

大 和 泰 隆*

Miscellaneous impressions as an adviser of the management of dental clinics

Key Words : a frustration, an encounter, health promotion, an estimation of outpatients

はじめに

私は今歯科経営に関わっています。以前は歯周病のことなど気にすることもなく、子供のころから永久歯を抜かれ、余程のことがない限り歯医者には近寄ることもありませんでした。青春時代は大阪大学で建築工学を学び、卒業と同時に父の突然の事故死のせいで家業の建設業を継承し、本来なら一生建築にかかわっていたはずでした。なぜか今は**歯科医院経営のアドバイザー**をしています。

私は、人の下で働いた経験は無いため、家業を継承して、最初に直面した問題が信頼関係でした。生き馬の目を抜くといわれるビジネスの業界で、人間関係に翻弄され、人間不信に陥ったこともありました。

体はタフなはずが、ある時は心因性の高熱に悩まされ、30歳過ぎで経営を断念し、義兄に事業を譲渡しリタイアしました。ちょうど大阪大学卒業後10年目の決断でした。

ある人との出会い

人生の目標を見失っている時、ある人との出会いと研修から、もう一度人生の再スタートを切る決断をしました。「**自分を知っている範囲でしか人を知**



* Yasutaka YAMATO

1951年2月生
大阪大学工学部建築工学科(1974年)
現在、有限会社SHP、セミナー事業部、
事業課、所長、歯科医院経営アドバイザー
TEL: 0729-81-3554
FAX: 0729-81-3554
E-mail: cpapu526@hct.zaq.ne.jp

ることはできない」そんな言葉を聞き、まず自分探しの旅を始め、いろいろなことを学びました。師匠のカバン持ちとして、自己啓発セミナーの講師として、企業の人材の活性化のための研修をお手伝いすることから再スタートは始まりました。従業員のモチベーションも上がり、企業の経営者から感謝され、経営にも多少貢献し、なかなか優秀なコンサルタントであると自認しました。しかしそんな思いもそう長くは続きません。成果第一主義の企業の営利活動の中で、そこで働く個々の従業員が、生きがいややりがいを見出すことができず、個人と企業の目標を両立させる経営体制を構築することはそう簡単な事ではありませんでした。どうしても企業のエゴと、個人の目標はぶつかり合い、結果として、企業の営利の追求という目的の前では、個人の夢や目標はあきらめるか妥協する以外方法がなく、そこでのコンサルタントは、経営者と従業員の板ばさみにあい自分の身を削る思いをしました。

アメリカと日本の歯科医療の違い

そんな時、北米の2000件の歯科医院の顧客を持つ歯科医療コンサルタントのセミナーを日本へ導入する話がおこり、物見遊山気分でのセミナーをロサンゼルスで受講することになりました。完全にはその内容を理解できませんでしたが、参加医院のスタッフ全員の笑顔や、モチベーションの高さに、何かアドバイザーとして追い求めていたものがあるように感じ、日本での開催のお手伝いをする事となりました。しかしこのセミナーの手法を日本に導入する試みは実効性の無いものに終わりました。内容はアメリカの最先端のマーケティングの手法であり、人間関係や生産性の向上のためのコーチングであり、多岐にわたり目新しい手法ばかりでした。し

かし歯の定期健診の習慣のない我が国で、歯科関係者の考え方の違いや習慣の違いは大きく、そのアメリカ的手法はあまりにもドライな異業種の手法が多く導入されており、我が国の歯科医療にそのまま取り込むにはかなり無理がありました。

特に、アメリカ人コンサルタントは日本の歯科医療のマーケットにかなりの可能性を感じていて、その理由が「これだけ治療ストック」の多い国民を見たことがない事、そしてDMFT^(注1)(抜歯や治療歯などの本数)の高さにいたっては、世界一だと聞かされた時、必要の無い歯まで治療していたかの様な発言に対し、医療先進国を自認していた国民として、何か恥ずかしさを味わいました。市民の口腔衛生予防意識に関して質問された時には、明確な回答ができませんでした。更に、発展途上の国のほうが、歯科医師が余計なことをしていないから「歯はきれい」とまで言われた時は、正直返す言葉もありませんでした。

よりよい治療と歯科経営

しかしそれより残念なことに、同席し同じ言葉を聞いた歯科医師が、同じ悔しさを共有せず、保険制度の問題や、生活者の意識の低さを理由に、予防を必要と感じてはいても、それだけでは経営が成り立たないと考えていたことです。生活者の健康より経営を優先し、多くの歯科医師が、「増患・自費率アップ」のセミナーに殺到する姿は、どう見ても自分の期待する歯科医師のあり方と違い、「医は仁術」の側面が重要であるとする私の考えとは少し相容れないものがありました。真摯に歯科医療に取り組む先生も多くおられます。しかし経営面での重圧から、医療にも成果主義が導入され、他の商売人と同じように発想する。このままで医療はいいのか・・・そんな思いが自分を予防と歯科経営の両立が重要だと言う考えへと駆り立てていました。

その、自分が理想と考える歯科医院経営を伝える為に何度も挫折しそうになりながら、全国を走り回りました。その苦悩の中、地方で予防歯科を実施している歯科医師との出会いが、歯科医療に持っていた疑問をすべて払拭しました。

ある歯科医師との出会い

その歯科医師は、私より若年で失礼な話ですが本当に普通の人の好いおじさんでした。しかし、医師としてこれだけ透明感があり、考え方に淀みのない歯科医師に出会ったのは初めてでした。大半の歯科医師と経営の話をすると、必ず聞こえてくる生臭い話が、彼からは一つも聞こえてきませんでした。自分がかかわった子供たちの成長の記録である、口腔内の写真を見せながら嬉しそうに語るその姿やその話に感激し、これこそが自分が求めていた歯科経営のあり方であると確信しました。そして、その歯科医院の職場は話にたがわず、働くスタッフそして来院者など人々に笑顔が絶えず、今まで訪問した歯科医院とはまるで違う空間でした。

スタッフの仕事へのストレスはほとんどなく、自分の仕事を天職として、生き生きと働いている姿には、感動すら覚えました。一般的にいわれている歯科医院の立地条件の重要性に関しても、決してよいと言えない立地条件にもかかわらず、安定した素晴らしい経営内容です。その治療方針に共感する市民が噂を聞きつけ、開業以来15年間来院者が増え続けているとの話でした。「ここに私が求めている答がありました。」

快活で楽しい歯科医院

個人の夢と経営が両立する。アドバイザーとして何年も探していた理想の姿がそこに現実として存在しました。この出会い以降「こんな歯科医院を作りたい。この歯科経営をモデル化して、多くの人が生き生きと働けるような、歯科医院の経営や運営方法を全国で普及させたい。」こんなことを求め全国を行脚している自分がそこにありました。彼にとっては歯科医師として当たり前のことを、ただ普通に実践して来た結果であり、自分の医院の何がすごいのかは理解できなかったようです。彼の経営や運営方法をヘルスプロモーション型歯科経営とこちらで名づけ、歯科医院のチーム全員参加で合宿研修会を始めました。

彼との初めての出会いから間もなく3年経とうとしています。すでに30数件の歯科医院が同じ方法を導入し、大半の歯科医院で来院者が増加し、経営が安定し、歯科医師は自分の治療に専念できる環境が整いました。スタッフが使命感をもち、チームの

一員として自発的に生活者の健康増進に取り組み、多くの生活者にとって口腔内の健康回復やトータルな健康増進へと相乗効果が出始めています。

ヘルスプロモーション型歯科経営とは

ヘルスプロモーションとは、生活者が専門家の支援のもと、健康問題や日々の暮らしを各自に与えられた生活条件の下でより良好な状態を目指していくプロセスであり、そして予防とは疾病にかからないように専門家主体の管理的な疾病対策と考えています。

そこで、ヘルスプロモーション型歯科経営では、予防から一歩踏み込み、生活者の自発的なセルフケアの確立のために必要な支援のできる歯科医院環境を整備することに最初に取り組みます。歯科医院のスタッフ全員が一丸となって生活者とともに実践した結果、生活者は、自己の健康増進の確認のため継続的に医院にやってきます。

患者を増やす努力より、健康状態を目的とする来院者を増やすことが主たる目的となり、そのために、歯科医院に対して生活者が感じる治療でのストレスや、来院時に感じるストレスをできる限り排除し、生活者にとってなくてはならない、そして行きたくて仕方のない歯科医院づくりを目指しています。**(デンタルフィットネス宣言と名付ける)**

生活者の享受するメリット

定期的に健康状態の確認に訪問することで、生活者にとっていろいろなメリットが生まれます

- ・痛みが出ることなく、安心して生活できる。
- ・確認時に治療が発見されても重症ではなく、簡単に治療可能。
- ・長期的な視点で、ベストの治療が可能となり、経済的な負担が少ない。
- ・治療のために続けて、長期間、通院する必要がなくなる。
- ・口腔内健康の大切さに気づき、セルフケアが身につく。
- ・自分の歯で生涯をすごせる、他の疾病の予防にもなる。
- ・ゆっくりとリラックスでき、来院するのが楽しみ。
- ・健康増進への適切なサポートがあり、健康への意

識が高まる。

などが生活者が享受するメリットです。まだまだ数え上げればきりがありません。

増加し続ける来院者を予測する

健康状態の確認のための来院者は増加し続けます。この来院者の人数は以下の数式で予想することが可能です。予測人数をもとに、受け入れ態勢を充実するために、スタッフの増員や治療台の増設を計画的に行うことが可能となります。

Y：アクティブクライアントが、その人数で、その時点での来院を予定して予想人数です。

来院間隔は3か月に設定しています。Aは60名で設定しています。

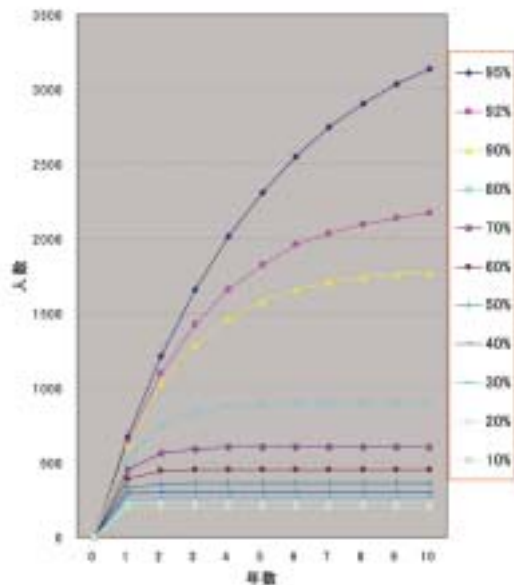
この計算式でリコール率ごとの増加数をグラフ化する

計算式3ヶ月

$$Y = \frac{30A}{10 - X} \left[1 - \left(\frac{X}{10} \right)^n \right]$$

Y	=	アクティブクライアント数
n	=	クール目 (3年は4クール)
A	=	1ヶ月の新規入会患者数
X	=	リコール率 (割)

ると次ページのようになります。90%を下回っては、定期的な来院者が1,000名を超えることはありません。リコール率は、ヘルスプロモーション型歯科経営の進展状況を表し、成熟するに従って90%を超えるようになります。・リコール率とは継続的に来院する割合です。



リコール率と来院者数の関係

簡単にシミュレーションすると

A 20名/月 X 90% (目標値)で

増加する来院者の予測人数は下記ようになります。

- 1年目 (n4) : 206人
- 2年目 (n8) : 342人
- 3年目 (n12) : 430人
- 4年目 (n16) : 488人
- 5年目 (n20) : 526人

以下の表は、実践開始時期と会員数の増加を表しています。現実に来院する数字は、ほとんどの医院で、1年で100名、2年で200名程度の来院者数が増加しています。

受講月	医院名	所在地	会員数(名)	リコール率
H16年12月	W 歯科医院	福井	1006	84.0
H18年1月	T 歯科医院	徳島	320	86.0
H18年1月	K 歯科医院	徳島	1500	68.4
H18年2月	H 歯科医院	東京	453	80.6
H18年3月	S 歯科医院	香川	1101	81.0
H18年6月	Y 歯科医院	徳島	874	81.0
H18年6月	I 歯科診療所	徳島	551	81.3
H18年6月	V 歯科医院	岐阜	686	88.9
H18年7月	K 歯科医院	茨城	1169	93.0
H18年11月	W 歯科医院	徳島	367	88.6
H19年1月	K 歯科医院	三重	373	96.0

このように、ヘルスプロモーション型予防歯科は、健康状態を確認するための来院者が急激に増加します。また継続的来院者は自己の体験を他の生活者に伝える結果、より多くの患者が来院するようになります。スタッフも地域の生活者の健康増進への貢献や、来院者からの感謝の言葉に接し、生き生きとやりがいを持って自分の仕事に打ち込むことが可能となり、スタッフの離職も少なくなります。また、一度結婚などで退職した歯科衛生士が再度復職するケースが多々発生しています。歯科医師は治療に専念でき、継続的に自分の治療を確認でき、適切な処置が可能となります。治療面への患者の信頼感が増すことにより、長期的な視点からより良い治療への欲求がおこり、無理することなく自然に保険外治療が発生します。

おわりに

現在、歯科医療業界は、歯科医院の増加、医療保険の見直し、若年層のカリエスの減少など、経営的に非常に困難な状況にあります。多くの院長は、医師として最善を尽しながら、経営者としていろいろな取組みをされています。

しかし残念なことに、取組みの多くは、一般的なビジネスの考え方であり、「治療」を「商品」として、いかに治療を売るかが目的となっています。

治療を商品と考えている限り、方法は限られます。多くの患者を集めるか、1人の患者の治療費をより高額なものにするか、新しい商品(治療)を開発するか、それ以外に考えつきません。予防歯科ですら、治療のメンテナンスとして、治療の付加価値として利用されている傾向があります。

確かに短期的にみて経営がよくなった医院も多くおられると思います。しかしそこに歯科医師としての疑問や不安があるはずで、その方法で、生活者の口腔内の健康状態は改善され、かつ歯科医院の経営が安定し発展する方法なのかという疑問が残ります。

ヘルスプロモーション型歯科経営と他の歯科経営との一番の違いは、治療が商品ではないということです。生活者の健康増進にとって何が必要か考え続けた結果の経営方法なのです。そのためには適切な治療が必要です。治療は健康増進にとって一つの手段です。時に医療の原点に立ち返る事により、安定し、発展する医院の経営が行えます。

歯科医療のあり方、歯科経営のあり方について、それぞれが、それぞれの立場で真剣に考えるときがきたのではないのでしょうか。

注1) DMFTとは下記を指す。

- D : Decayedの略、未処置歯
- M : Missingの略、むし歯による喪失歯
- F : Filledの略、処置歯
- T : Teethの略、歯